

## ÍNDICE GENERAL

Agradecimientos .....	i
Resumen .....	ii
Abstract.....	iii

### **CAPÍTULO 1: DEFINICIÓN Y FORMALIZACIÓN DEL PROBLEMA A ESTUDIAR**

1. Marco Referencial .....	5
1.1 Organigrama .....	7
1.2 Departamentalización y Especialidad de Trabajo.....	8
1.3 Problemática .....	12
1.4 Estudio de costos asociado a la rotación de personal .....	16
1.4.1 Costos primarios de rotación de personal.....	16
1.4.2 Costos secundarios de la rotación de personal .....	19
1.5 Objetivo General.....	21
1.6 Objetivos Específicos .....	22
1.7 Justificación .....	22
1.8 Alcance .....	23

### **CAPÍTULO 2: MARCO TEORICO**

2. Introducción al Marco Teórico.....	25
2.1 Marco Teórico.....	26
2.2 Rotacion de Personal .....	27
2.2.1 Modelo del proceso de rotación de puesto colectivo.....	27
2.2.2 Determinación del costo de la rotación de personal.....	29
2.3 Sistemas de Control de Gestión .....	30
2.3.1 Control de gestión.....	30

2.3.2	Aspectos no formales del control .....	31
2.4	El Desarrollo Organizacional.....	32
2.4.1	Clima organizacional.....	34
2.4.2	Cultura y valores de la organización .....	37
2.5	Las Dimensiones del Concepto de Estrategia.....	42
2.6	Estructura Organizacional.....	45
2.6.1	Departamentalización .....	46
2.6.2	Cadena de Mando .....	47
2.6.3	Tramo de control .....	47
2.6.4	Delegación de autoridad .....	47
2.6.5	Diseño de organizaciones .....	48

### **CAPÍTULO 3: METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN**

3.	Metodología de Investigación .....	50
3.1	Análisis de la Metodología del Estudio de Costos de Rotación .....	52
3.2	Análisis de la Metodología del Diagnóstico Organizacional.....	53
3.2.1	Clima Laboral.....	54
3.2.2	Valores Individuales y Organizacionales .....	55
3.2.3	Herramienta de Caracterización Cultural basada en Valores .....	55
3.3	Análisis de la Metodología del Diagnóstico Estratégico .....	57
3.3.1	Perfil de la estrategia .....	57
3.3.2	Posición competitiva .....	58
3.3.3	Conocimiento básico .....	58
3.4	Metodología para el Análisis y Descripción de la Estructura Organizacional .....	59

### **CAPÍTULO 4: RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

4.	Análisis de Resultados.....	62
----	-----------------------------	----

4.1	Resultados del Clima Laboral.....	62
4.1.1	Análisis Gráfico.....	73
4.2	Resultados de la Cultura Organizacional.....	75
4.2.1	Perspectiva Humana.....	75
4.2.2	Análisis de Valores.....	77
4.2.3	Entropía Cultural.....	82
4.2.4	Análisis de KPI.....	90

## **CAPÍTULO 5: RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO**

5.	Resultados del Diagnóstico Estrategico.....	93
5.1	Resultados del Perfil de la Estrategia Corporativa.....	94
5.1.1	Ámbito competitivo.....	94
5.1.2	Competencias distintivas.....	95
5.1.3	Análisis competitivo.....	96
5.1.4	Novedad y exigencia de la estrategia.....	97
5.1.5	Filosofía de la empresa.....	98
5.1.6	Operacionalización de la estrategia.....	99
5.2	Resultados de la Apreciación General de la Posición Competitiva de la Empresa.....	100
5.3	Resultados del Conocimiento Básico de la Estrategia.....	102
5.4	Análisis Grafico de los Resultados.....	103

## **CAPÍTULO 6: ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

6.	Análisis de la Estructura Organizacional.....	109
6.1	Autoridad.....	109
6.2	Cargos de los Departamentos o Unidades.....	109
6.3	Jerarquía.....	111

6.4	Cadena de Mando .....	112
6.5	Tramo de Control.....	114

## **CAPÍTULO 7: PLAN DE MEJORAS**

7.	Plan de Mejora.....	119
7.1	Problema Principal.....	120
7.1.1	Clima Organizacional Regular y Cultura Organizacional Crítica .....	124
7.1.2	Seguimiento de la Estrategia .....	127
7.1.3	Estructura Organizacional .....	130
7.2	Contextualización del Tema Investigado.....	132
7.3	Realización de la Planificación.....	134
7.4	Seguimiento del Plan de Mejoras .....	135

## **CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES**

8.	Conclusiones.....	138
8.1	Limitaciones.....	141
8.2	Recomendaciones .....	141

## **ANEXOS**

ANEXO 1:	Cuestionario para la Determinación del Costo de Rotación de Personal .....	148
ANEXO 2-a:	Encuesta de Clima Laboral Quality Values .....	153
ANEXO 2-b:	Tablas clasificadas para el desarrollo organizacional .....	157
ANEXO 3:	Perfil del Pensamiento Estratégico de la Empresa .....	160
ANEXO 4:	Entrevistas .....	163
ANEXO 5:	Acciones para la Rotación de Personal .....	165
ANEXO 6:	Acciones para el Desarrollo Organizacional .....	167
ANEXO 7:	Acción para la Implementación de la Estrategia .....	176
ANEXO 8:	Acciones para la Estructura Organizacional.....	181

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Presencia Nacional de Comercial PCS .....	6
Figura 1.2: Organigrama Casa Matriz.....	7
Figura 1.3: Rotación de Puestos.....	13
Figura 1.4: Despidos y Renuncias.....	13
Figura 1.5: Justificación del Estudio .....	23
Figura 2.1: Mapa Conceptual del Marco Teórico.....	26
Figura 2.2: Modelo del Proceso de Rotación de Puesto Colectivo .....	28
Figura 2.3: Proceso de Control.....	30
Figura 2.4: Gestion de Control no Formal.....	32
Figura 2.5: Modelo de Desarrollo Organizacional .....	33
Figura 2.6: Niveles de Conciencia Personal.....	38
Figura 2.7: Niveles de Conciencia Organizacional .....	40
Figura 2.8: Especializacion de Trabajo .....	46
Figura 3.1: Metodología de Investigación .....	50
Figura 3.2: Modelo Siete Niveles de Conciencia Individual.....	56
Figura 3.3: Modelo Siete Dimensiones de Cultura de la Organización .....	56
Figura 4.1: Símbolos Claves del Gráfico de Clima Organizacional .....	74
Figura 4.2: Interpretación Resultados Encuesta Valores en el Modelo de Barrett.....	77
Figura 4.3: Resumen Alineamiento de Valores.....	81
Figura 5.1: Ejemplo de la Representación de Congruencia de la Estrategia.....	94
Figura 6.1: Jerarquía de la Casa Matriz.....	111
Figura 7.1: Matriz Dificultad versus Impacto .....	135

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Productos y Servicios de Comercial PCS.....	6
Tabla 1.2: Costos Cuantitativos por persona.....	21
Tabla 2.1: Matriz de Variables y Factores.....	25
Tabla 2.2: Costos de Rotación de Personal .....	29
Tabla 3.1: Ítems de la Escala de Likert .....	54
Tabla 3.2: Jefaturas Comercial PCS .....	58
Tabla 4.1: Repetición Valores de corte – Encuesta de Clima Laboral .....	62
Tabla 4.2: Segmentación del Medio Ambiente Laboral.....	63
Tabla 4.3: Segmentación del Trabajo en Equipo.....	65
Tabla 4.4: Segmentación de Gerencia (dirección efectiva).....	66
Tabla 4.5: Segmentación de Involucramiento .....	68
Tabla 4.6: Segmentación de Recompensa y Reconocimiento.....	69
Tabla 4.7: Segmentación de la Competencia.....	71
Tabla 4.8: Segmentación del Compromiso.....	72
Tabla 4.9: Resumen Entropía Cultura Actual.....	86
Tabla 4.10: Indicadores de Desempeño para los Valores de Gestión .....	90
Tabla 5.1: Jefaturas de Comercial PCS. ....	93
Tabla 5.2: Ámbito Competitivo.....	95
Tabla 5.3: Competencias Distintivas .....	96
Tabla 5.4: Análisis Competitivo .....	97
Tabla 5.5: Novedad y Exigencia de la Extrategia .....	98
Tabla 5.6: Filosofía de la Empresa .....	99
Tabla 5.7: Operacionalización De la Estrategia .....	100

Tabla 5.8: Factores Críticos del Éxito .....	101
Tabla 5.9: Conocimiento Básico de la Estrategia.....	103
Tabla 5.10: Diferencia Promedio por Pregunta.....	104
Tabla 6.1: Cargos de la Casa Matriz.....	110
Tabla 6.2: Cadena de Mando.....	113
Tabla 6.3: Tramo de Control .....	115
Tabla 7.1: Resumen de Problemas para Abordar. ....	122
Tabla 7.2: Resumen de la Encuesta de Estrategia .....	128
Tabla 7.3: Diferencias por Departamento de la Estrategia.....	128
Tabla 7.4: Contextualización de la Investigación.....	133
Tabla 7.5: Planificación.....	134
Tabla 7.6: Seguimiento del Plan de Mejoras .....	136

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1.1: Cambio de Personal.....	14
Grafico 3.1: Segmentacion de los Encuestados.....	53
Grafico 4.1: Medio Ambiente Laboral .....	63
Grafico 4.2: Trabajo en Equipo .....	64
Grafico 4.3: Gerencia .....	66
Grafico 4.4: Involucramiento .....	67
Grafico 4.5: Recompensa y Reconocimiento .....	69
Grafico 4.6: Competencia.....	71
Grafico 4.7: Compromiso .....	72
Grafico 4.8: Gráfico Resultados Encuesta Clima Laboral .....	73
Grafico 4.9: Gráfico Evaluación Clima Organizacional .....	75
Grafico 4.10: Gráfico Perspectiva Organizacional.....	83
Grafico 4.11: Gráfico Porcentaje de BTI.....	84
Grafico 4.12: Gráfico de Distribución Valores Positivos.....	87
Grafico 5.1: Brechas por Jefatura.....	105
Grafico 5.2: Brechas por Variables del Perfil de la Estrategia.....	106
Grafico 5.3: Brechas de los Factores Críticos del Éxito.....	107